

## **Esportes eletrônicos no Brasil e na Coréia do Sul: um estudo comparativo baseado no modelo do Diamante de Porter**

### **Electronic sports in Brazil and South Korea: a comparative study based on Porter's Diamond Model**

*Recebido: 23/12/2020 - Aprovado: 27/06/2021 - Publicado: 01/07/2021*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Rodrigo Schver Giusti<sup>1</sup>  
Belmiro N Joao<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Apesar de ser uma indústria nova o setor de eSports apresenta crescimento exponencial e compete, com força, com o mercado de entretenimento. O Brasil é um player recente ao contrário da Coréia do Sul um player global. O Objetivo desta pesquisa é fazer uma análise entre Brasil e Coréia do Sul utilizando o Modelo do Diamante de Porter e suas condições de fatores, da demanda, das indústrias correlatas e suporte bem como da rivalidade entre empresas em ambos os países. Observou-se ainda uma distância muito grande entre a superioridade da Coréia do Sul sobre o Brasil o que inclui uma dinâmica competitiva vibrante, um consumidor exigente, diversas indústrias de apoio e do apoio do governo. As contribuições gerenciais são destacadas e os possíveis vieses do método utilizado.

**Palavras-chave:** eSports, Diamante de Porter, Competitividade Nacional

#### **ABSTRACT**

Despite being a new industry, the eSports industry shows exponential growth and competes, with strength, with the entertainment market. Brazil is a recent player as opposed to South Korea a global player. The aims of this research are to make an analysis between Brazil and South Korea using the Porter's Diamond Model and its conditions of factors, demand, related industries and support as well as the rivalry between companies in both countries. There was also a very large gap between South Korea's superiority over Brazil, which includes a vibrant competitive dynamic, a demanding consumer, several support industries and government support. Management contributions are highlighted, and possible biases of the method used.

**Keywords:** eSports, Porter's Diamond, National Competitiveness

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela FEA PUC/SP. Brasil. Email: [rodrigogiusti6296@gmail.com](mailto:rodrigogiusti6296@gmail.com).

<sup>2</sup> Prof. titular Depto de Administração FEA PUC/SP. Email: [belmirojoao@gmail.com](mailto:belmirojoao@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Uma nova modalidade de jogos que vêm dominando o seu mercado e atraindo legiões de jovens no mundo inteiro: essa é a definição de esportes eletrônicos, conhecido por *eSports*, dada pela Confederação Brasileira de *eSports* (CDeS). Estes esportes são competições disputadas através de jogos eletrônicos em que os participantes atuam como atletas profissionais e são assistidos por uma audiência presencial e/ou online, através de diversas plataformas de vídeo online (*stream*) ou na TV.

A partir da década de 2000, a internet mudava no cenário competitivo dos jogos eletrônicos que permitiu que não houvesse mais limitação física ou geográfica para a realização de eventos, o que aproximou e aumentou exponencialmente tanto a quantidade de jogadores se dedicando aos campeonatos quanto o público entusiasta.

Contudo, qual o cenário brasileiro em meio a este novo conceito de competição e qual país pode ser considerado modelo no mercado? A primeira pergunta irá se desenvolver ao longo da pesquisa, mas a segunda, será a Coréia do Sul, que é considerada o grande centro dos esportes eletrônicos no mundo (Vinha, 2015).

Mas por que os sul-coreanos são os melhores jogadores de competições eletrônicas do planeta? Segundo o portal JE (Jornal da Economia, 2019), os aspectos socioeconômicos e culturais consagraram jovens sul coreanos como os praticantes de *eSports* mais habilidosos do mundo. De acordo com o mesmo portal, a densidade populacional, bem como a política econômica adotada pelo país na década de 1990, promovendo a redução nos custos dos computadores, acompanhado pela expansão dos chamados “PC Cafes”, uma versão das *Lan Houses* brasileiras e as rígidas rotinas escolares dos alunos sul-coreanos, que em alguns casos, chega a até 15 horas por dia, leva à formação de grupos cujos membros partilham sua afinidade pelo universo dos *eSports*.

Dessa forma, levando em consideração o pouco espaço e tempo para a prática de atividades físicas ao ar livre, os jovens sul coreanos participam de jogos *online* com seus amigos como forma de diversão em meio à grandes períodos dedicados a atividades escolares. Apesar das justificativas apresentadas, que coloca a Coréia do Sul passos à frente do Brasil, a pesquisa irá se basear no modelo conhecido por Diamante de Porter, para então, definir quais os principais fatores que diferenciam o cenário dos *eSports* entre os países.

A partir do modelo apresentado, a pesquisa buscará analisar os dois países, pontuando questões de infraestrutura, demanda e demais fatores propostos, que podem apoiar o crescimento sustentável do setor de *eSports* e seus campeonatos.

Após o avanço da internet, essa modalidade tem conquistado milhares de jovens pelo mundo e a previsão, segundo o *Global Games Market Report 2017*, é que até o ano de 2020 essa indústria movimente US\$ 128,5 bilhões de dólares no mundo inteiro.

Os números se tornam ainda mais impressionantes quando observamos as quatro maiores potências de jogos eletrônicos no mundo. De acordo com o instituto de pesquisas *Newzoo*, em 2019, os Estados Unidos lideravam a lista com US\$ 35,51 bilhões em movimentações com *games*, em segundo lugar a China, com US\$ 35,54 bilhões e em terceiro, o Japão com US\$ 18,68 bilhões. Contudo, o quarto lugar dessa lista chama atenção, principalmente por sua população de “apenas” 51,3 milhões de habitantes, muito inferior aos três outros países citados: a Coreia do Sul. Estima-se que o país tenha movimentado US\$ 6,19 bilhões com *games* em 2019. Além disso, de acordo com dados do mesmo instituto, o Brasil ocupa o 13º lugar no *ranking* mundial e em 2017 foi registrada uma receita de US\$ 1,3 bilhão.

O mercado é rentável e está em constante crescimento, mas o que o Brasil, com a sua população de mais de 211 milhões de habitantes (IBGE, 2020), pode fazer para conquistar mais espaço neste mercado? Quais foram as práticas que levaram a Coreia do Sul, país muito menos populoso, a ser considerado o epicentro dos jogos eletrônicos? Os *eSports* são o futuro das competições esportivas? É preciso responder estas perguntas para traçar um cenário brasileiro e sul coreano, a fim de identificar como o Brasil poderá se desenvolver neste mercado.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, através do modelo do Diamante de Porter, quais práticas adotadas pela Coreia do Sul podem ajudar o Brasil a se desenvolver no mercado de *eSports*. Os objetivos específicos desta pesquisa serão, a partir do levantamento dos cenários da Coreia do Sul e do Brasil no contexto *eSports*, com base nos pilares abordados no modelo do Diamante de Porter, pesquisar questões de infraestrutura, trabalho qualificado, recursos físicos e financeiros, bem como as promoções de inovação em cada um dos países, seus fornecedores e aspectos da sua demanda interna e externa. A partir dos insumos já citados, discutir quais medidas o Brasil poderia adotar para ganhar mais espaço no setor, identificando quais práticas são viáveis para o país.

Neste cenário, a Coreia do Sul se destaca como a potência responsável pelos melhores jogadores do mundo, além de sua tecnologia e infraestrutura avançadas, apoio e investimento

governamental ao setor. O Brasil, contudo, conta com a terceira maior audiência do mundo: em 2019, o número chegou a 21,2 milhões de espectadores; no mundo, foram cerca de 400 milhões. Os números demonstram um mercado em constante crescimento e o Brasil possui potencial para explorá-lo. Dessa forma, o presente estudo baseado em uma comparação entre Brasil e Coréia do Sul através do modelo de Porter, no setor de *eSports*, se justifica pela relevância do tema em meios acadêmicos e empresariais, considerando seu crescimento exponencial nos últimos anos e os ganhos que uma boa gestão, a um setor prospero, pode trazer a economia e conseqüentemente a população. Além disso, o tema ainda não foi amplamente discutido por meio de obras acadêmicas, o que enfatiza a relevância da pesquisa.

O presente estudo está dividido em cinco seções, onde a primeira é composta pela introdução, que aborda a problemática de pesquisa, objetivos e justificativa. Na segunda seção é apresentada a revisão teórica dos conceitos que embasam esta pesquisa, englobando temas como: o que são *eSports*, como se tornou entretenimento, mercado brasileiro e sul-coreano e o diagnóstico através do Diamante de Porter. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta a análise dos dados e a quinta seção aborda os resultados esperados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão expostos os principais conceitos estudados e fomentados no meio acadêmico sobre os temas abordados nesta pesquisa, tais como: o que são *eSports*, como se consolidaram em forma de entretenimento, os principais *players* do mercado, contextualização do mercado no Brasil e na Coréia do Sul e por fim, o diagnóstico através do modelo do Diamante de Porter.

A literatura de negócios sobre *eSports* é muito recente e merece destaque os trabalhos de Hamari e Sjoblom (2017), Parshakov, Naidenova e Barajas (2020), Pizzo *et al.* (2018), Seo (2016) e Weiss e Schiele (2013) e, para o Brasil, a pesquisa de Ikenami *et al.* (2020).

### 2.1. O Diamante de Porter

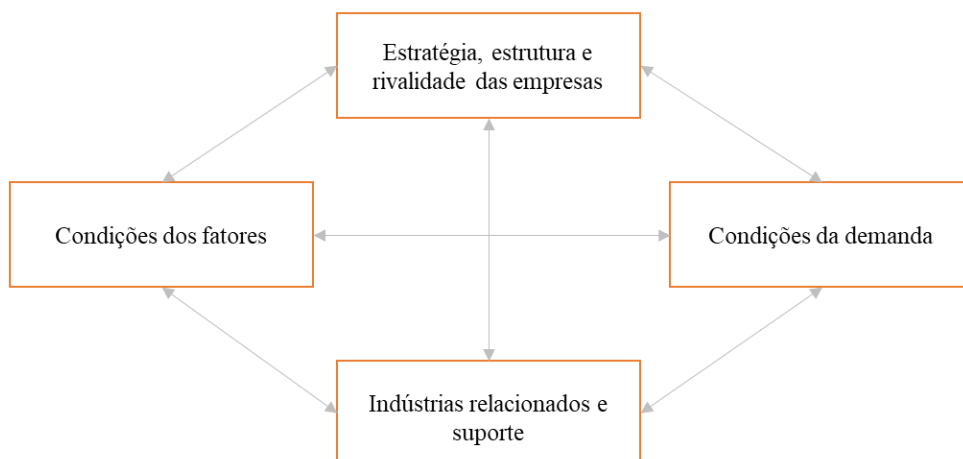
Dentre pesquisadores das questões de competitividade de países a Teoria de vantagens competitivas recebeu grande reconhecimento. Este conceito pressupõe a existência de quatro grupos de atributos de um determinado país que determinam o ambiente de negócios das

empresas nacionais. São elas: a) condições dos fatores, b) condições da demanda, c) indústrias relacionadas e de apoio, d) estratégia, estrutura e competição interna. Esses fatores criam o denominado Diamante de Porter. Os determinantes da vantagem competitiva podem mudar, ajudar ou enfraquecer um ao outro. A situação ideal é quando a competitividade internacional é determinada por todos os fatores.

De acordo com Porter (1990), os ambientes de algumas nações seriam mais estimulantes para o progresso de certas indústrias. Partindo dessa ideia, ele observou quatro atributos presentes nos ambientes das nações que possuem correlação: Condições dos fatores; Estratégia, estrutura e rivalidade; Condições da demanda; e Indústrias relacionadas; que explicariam por que determinados setores da economia de um país apresentariam melhores condições de prosperidade e competitividade internacional, o que levaria à criação da vantagem competitiva, melhoria da qualidade de vida da população e aumento da riqueza das nações.

Segundo Leme (2017) as teorias mais tradicionais da economia global mencionam elementos ou fatores que um país ou região possui inerentemente, como a terra, a localização, os recursos naturais, o trabalho e o tamanho da população como determinantes primários da vantagem econômica comparativa de um país. Mas o modelo em questão, demonstrado na figura 1, de acordo com o autor, sugere que os países podem criar vantagens para si próprios, como uma forte indústria de tecnologia, mão de obra qualificada e apoio governamental à economia de um país.

Figura 1. O modelo do Diamante Competitivo de Porter (1990)



Adaptado pelos autores.

Vantagens cumulativas podem resultar apenas da ação um ou dois fatores. Então, no entanto tal vantagem é difícil de manter. De acordo com Porter (1990), os fatores de produção, nos termos da teoria clássica dos custos comparativos, desempenham um papel cada vez mais de menor importância na formação das vantagens comparativas. O avanço da globalização diminuiu seu significado. A disponibilidade de certos fatores em um determinado local, tais como, recursos humanos capacitados, capital e conhecimento apresentam alta mobilidade entre países. Porter (1990) afirma que o número de fatores de produção que estão em um determinado momento na posse de um país importa menos do que o ritmo e a eficiência com que são criados por indústria deste país. Fatores criados por um determinado país são cada vez mais importantes na criação de vantagens competitivas.

Determinantes da evolução da competitividade internacional, por exemplo, por meio do sistema de ensino ou apoio à pesquisa ocupam o lugar de fatores de produção tradicionais herdados (adquiridos), como recursos naturais e mão de obra não qualificada. O mais importante é a adoção de fatores que requerem investimentos contínuos e significativos e especializados, ou seja, ajustados às necessidades das indústrias. Comprova que a falta de fatores de produção específicos pode não incentivar a inovação. Na busca de novas oportunidades na utilização de recursos avançados pode contribuir para o aumento da competitividade da economia ou de determinadas indústrias. A estrutura e a natureza da demanda doméstica determinam a forma como as empresas se adaptam às necessidades desses compradores ou consumidores.

Os países ganham uma vantagem competitiva nos setores onde existem sinais claros no que se refere à definição dos rumos futuros do desenvolvimento do mercado, pois estimulam uma maior inovação e a obtenção de vantagem sobre seus rivais estrangeiros.

A existência de indústrias relacionadas e de apoio garante o influxo de inovações dos fornecedores, e também garante um fornecimento eficaz de novos subconjuntos. Fornecedores competitivos possibilitam métodos rápidos, eficientes, confiáveis e frequentemente preferencial. Benefícios consideráveis resultam da cooperação com as indústrias de abastecimento e da localização. Fornecedores e usuários finais localizados próximos uns dos outros (ambos no sentido geográficos e culturais) podem se beneficiar de canais de comunicação próximos, com fluxo contínuo e rápido de informações, assim como a troca contínua de ideias, inovações ou cocriação. Empresas podem empreender esforços conjuntos para melhorar a qualidade e a tecnologia de produção, que estimula processos inovadores.

O quarto determinante da vantagem competitiva do país são as condições de criação, organização e gestão de uma empresa, bem como a natureza da concorrência, ou competição, no mercado interno. Ao decidir sobre os princípios sobre os quais as empresas são criadas e organizadas e quais estilos de gestão e métodos de concorrência são aplicados, eles determinam em grande parte a forma como as empresas operam no mercado doméstico ou global no caso de produtos globais.

O conceito de diamante de Porter não explica totalmente as fontes de vantagem competitiva de um determinado país, ainda precisa ser levado em consideração alguns fatores adicionais. As considerações de Porter foram complementadas por diversos autores como demonstra o trabalho de Vlados (2019) ou o de João *et al.* (2009).

Em relação aos trabalhos de Dunning (1992, 1993) acrescenta que a "atividade de negócios transnacionais" no sistema de diamantes de Porter, sugerindo que os fluxos de Investimento Direto no Exterior afetam o diamante da vantagem competitiva. Segundo o autor, "transnacionalidade" confere características únicas e traz um impacto distinto na alocação e uso de recursos. Ele também observa que as evidências apresentadas na revisão de Porter sugerem que a importância dos setores em que nações industrializadas estão buscando promover suas vantagens competitivas é suficientemente notável para a variável de negócios transnacional a ser considerada como um fator separado que afeta a configuração daquelas vantagens.

## **2.2. O que são eSports?**

Nas últimas décadas, os jogos eletrônicos emergiram como uma das principais modalidades da indústria de entretenimento mundial. A definição de eSports mais antiga e explícita de Wagner (2006) se apoia em uma definição de esportes tradicionais originalmente fornecida por Tiedemann (2004), como: "uma área de atividades esportivas em que as pessoas desenvolvem e treinam habilidades mentais ou físicas". Na definição dos eSports, Wagner (2006) amplia essa definição geral de esportes com a adição de "no uso de tecnologias de informação e comunicação". O segmento já movimenta mais dinheiro que os segmentos cinema e música combinados (Barcellos, 2017 *apud* Vidor, 2015; Williams, 2015).

Os esportes eletrônicos, conhecidos por *eSports*, são jogos que incentivam o reconhecimento de seus jogadores profissionais, fomentam as desenvolvedoras de videogames e criam encontros competitivos (Vieira & Cancelier, 2019). Os atletas profissionais são



conhecidos por “*pro players*” e podem ser encontrados em torneios amadores entre universidades e até competições como o *Intel Extreme Masters* e o *The International (Dota 2)*, torneios que acontecem nos Estados Unidos e reúnem milhões de espectadores.

Esta modalidade, segundo a CBeS, envolve competições em níveis não definidos, uma vez que, é possível competir em jogos contra amigos ou desconhecidos, *online* ou presencialmente. Além disso, a partir do desenvolvimento da conexão de internet e por meio das “*lan houses*” ou “*PC Cafés*”, conjunto de computadores em rede, a globalização dos jogos se tornou fator importante para que começassem a explorar habilidades estratégicas e sociais dos jogadores e como consequência, se tornaram mais interessantes, complexos e desafiadores. Como já mencionado, o termo *eSports* significa esportes eletrônicos, o que é considerado polêmico para alguns, como Colin Cowherd, apresentador do programa de esportes norte americano *SportsNation* na rede de canais ESPN, que afirmou em 2015 que deixaria o programa se tivesse que cobrir este tipo de evento. A opinião do apresentador envolve um debate existente: é correto classificar os *eSports* como esportes, uma vez que não se utiliza o corpo? A discussão é extensa, mas não é considerada tão relevante para o meio, uma vez que, quem quer se tornar um atleta profissional precisa de muito treinamento, disciplina e dedicação, como é o caso dos atletas esportivos e os *pro players*.

O grupo Goldman Sachs projeta receitas de quase US\$ 3 bilhões na modalidade em 2022, prevendo que os esportes eletrônicos alcançarão uma audiência similar à que liga nacional de futebol americano NFL (*National Football League*) tem hoje (FIA, 2018). Partindo deste ponto, torna-se possível associar tais números a inúmeras oportunidades para marcas esportivas tradicionais.

### **2.3. Jogos eletrônicos como entretenimento**

Em 1980, a Atari, fabricante responsável pela popularização dos videogames, promoveu o *Space Invaders Championship*, esta foi considerada a primeira competição de esporte eletrônico em larga escala, com aproximadamente 10 mil participantes de várias partes dos Estados Unidos. Contudo, foi a partir da década de 2000 que os *eSports* passaram por um grande crescimento, de dez torneios no ano 2000 para 160 no ano 2010, de acordo com levantamento realizado pela CBeS.



Nas últimas décadas, os jogos eletrônicos como forma de entretenimento emergiram de maneira significativa, como é possível observar no gráfico 2, que aponta os videogames como o maior segmento de entretenimento mundial (Ubisoft, 2017). Dada a popularidade dos jogos e de suas transmissões, um dos mais importantes desenvolvimentos nesse segmento é a crescente organização das disputas através de ligas ou campeonatos.

Com a expansão da banda larga e dos esportes eletrônicos, cada vez mais empresas de tecnologia e jogos percebiam o interesse em patrocinar eventos e organizações competitivas de games (Vieira & Cancelier, 2019). Ademais, o grande investimento econômico observado no cenário de jogos se estabeleceu a partir do ano 2000, onde foi fundada a liga *Electronic Sports League* (ESL), que conta com mais de seis milhões de participantes (Lynch, 2017).

A ESL se tornou a maior marca de *eSports* do mundo por promover vários jogos e numerosas competições online e offline. Também foi nessa época que as desenvolvedoras e empresas de tecnologia começaram a enxergar um futuro no patrocínio dos esportes eletrônicos. Ainda no ano 2000, ocorreu o evento internacional conhecido por *World Cyber Gamer* (WCG), organizado pela fabricante coreana de dispositivos móveis Samsung e patrocinado pela empresa americana de tecnologia Microsoft. O modelo do festival de jogos eletrônicos foi influenciado pelos Jogos Olímpicos, e desde 2004, uma cidade diferente tem sido escolhida para as competições anuais. Entretanto, em 2014 o CEO (diretor executivo) da WCG, Brad Lee, anunciou o fim do evento por problemas internos com os parceiros.

Além dos eventos e competições já citados, há também a *Major League Gaming* (MLG), fundada em 2002 para profissionalizar o esporte eletrônico nos Estados Unidos e Canadá (Vieira & Cancelier, 2019).

Contudo, foi a partir do ano de 2015 que os eventos deixaram de depender principalmente do público presencial, já que canais de esportes tradicionais como ESPN, SporTV e Esporte Interativo começaram a se interessar nas transmissões ao vivo dos eventos. Ferreira (2015) afirma que o crescimento no número de jogadores tem sido um dos fatores mais importantes para a ascensão do setor. Os jogos têm crescido sobretudo em função do interesse do público adulto, com renda própria e, conseqüentemente, com maior capacidade de investimento. Outro fator que tem contribuído para a expansão deste segmento é a popularização de novas tecnologias e plataformas para consumo dos jogos, a partir da difusão do acesso a *smartphones*, computadores pessoais (PCs) e internet, aumentando o número de potenciais consumidores de jogos eletrônicos.

Além disso, o crescente interesse nos jogos e a difusão de novas tecnologias de informação motivou também a criação de modelos de negócio inovativos exclusivamente dedicados ao assunto.

Como é o caso do sítio eletrônico *Twitch TV*, uma plataforma de transmissão de jogos adquirida em 2014 pela Amazon pelo valor de US\$ 970 milhões na qual as partidas de diferentes jogos são transmitidas em tempo real para uma larga audiência de espectadores (Amadeo, 2014). A plataforma *YouTube Gaming* foi criada em 2015 com a mesma proposta (Dredge, 2015).

## **2.4. Monetização dos eSports**

Há diversas maneiras de ganhar dinheiro na indústria dos *eSports*. Para os jogadores, por exemplo, existem os prêmios em dinheiro oferecidos em competições e a produção de produtos especialmente direcionados à criação e conteúdo de *games* nas diversas plataformas digitais. A título de exemplo, o campeonato *Fortnite World Cup 2019* distribuiu US\$ 30 milhões de dólares nas finais de todas as suas categorias.

Além disso, é possível efetuar a compra e venda de itens dos jogos – em alguns casos, acontecem leilões para a compra e venda. É possível ser testador de jogos e até efetuar a venda de “personagens evoluídos”, ou seja, fortes e equipados com todo tipo de habilidade, armas e magias em jogos.

Outra forma de monetizar a modalidade, são as *lives* que acontecem em plataformas de *stream* – A *Twitch TV* é atualmente, a plataforma com mais telespectadores de *eSports* em todo o mundo (Telles, 2020). Na plataforma, um *stream* pode faturar com o número de inscrições em seu canal, além de patrocínios e doações dos telespectadores.

### **2.4.1. Jogos eletrônicos no Brasil**

A transmissão de partidas de esportes eletrônicos em canais de *streaming* é cada vez mais comum no Brasil. No canal da desenvolvedora de jogos eletrônicos Riot Games Brazil, entre janeiro e junho de 2018, foram 5,7 milhões de horas assistidas (FIA, 2018). A seguir, serão vistas algumas das principais características do mercado de *eSports* no Brasil.

Segundo a CBeS, existem critérios para definir o que caracteriza um campeonato semiprofissional e um profissional. Para ser considerado semiprofissional, a competição deve

ter um sítio de internet com todos os dados da organização, os jogos que ela organiza e um canal de transmissão oficial. Além disso, é preciso cumprir as regras estabelecidas pela empresa fabricante do jogo, uma página na rede social *Facebook* e uma página *online* para a inscrição dos jogadores. A competição profissional, contudo, engloba todos esses requisitos citados, com a diferença de que deve obter uma empresa aberta, estúdio próprio e espaço para a realização de eventos.

Em junho de 2018, a empresa *Homo Ludens* realizou um estudo denominado 2º Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, que apontou o Brasil como principal mercado de jogos eletrônicos da América Latina, contando com grande número de jogadores e com a presença local dos principais *players* da indústria. Entretanto, ainda que a dinâmica industrial brasileira se assemelhe à de regiões com economias mais maduras, existem desafios a serem superados para que o ecossistema, que congrega governo, academia e mercado, funcione de maneira apropriada.

De acordo com a pesquisa citada, o principal gargalo é a alta carga tributária, restringindo o acesso do público a esta forma de entretenimento, transformando jogos digitais e videogames em objetos não acessíveis a boa parte da população.

Além disso, torna-se importante ressaltar que está em tramitação no Senado brasileiro o Projeto de Lei nº 383/2017, que dispõe sobre a regulamentação da prática esportiva eletrônica. Apesar de ser uma sinalização de reconhecimento à modalidade, muitos atletas de *eSports* temem que o surgimento de regras estabelecidas pelo Ministério do Esporte e poder público em geral, podem gerar burocracia e mais impostos, engessando o setor (FIA, 2018).

#### **2.4.2. Jogos eletrônicos na Coréia do Sul**

De acordo com Neto (2020) a Coreia do Sul, através da popularidade dos “PC Cafés”, conhecidos também por *lan houses*, de baixo custo que proliferaram no país na virada do último século, tornou os jogos de videogame esporte nacional. Moriarty (2020) acrescenta que os esportes eletrônicos se tornaram um sucesso na Coreia do Sul por diversas razões, mas a considerada de maior importância foi o investimento do governo sul-coreano em infraestrutura de Internet depois da crise financeira asiática de 1997.

No ano 2000, foi criada a *Korean e-Sports Association* (KeSPA), órgão vinculado ao Ministério da Cultura, Esportes e Turismo, responsável por regularizar e promover o esporte

eletrônico no país. Além disso, no mesmo ano, os campeonatos profissionais de videogame, muitos deles televisionados e capazes de atrair empresas gigantes como patrocinadoras, eram uma realidade exclusiva da Coréia do Sul.

Nos primeiros anos, dois jogos fizeram muito sucesso entre os sul-coreanos: *Starcraft* e *Warcraft III*, ambos da Blizzard, empresa editora e desenvolvedora de jogos eletrônicos norte-americana. Atualmente, segundo Neto (2020) o jogo que mais atrai o público é o conhecido como: *League of Legends* ou apenas LoL, onde a liga coreana é considerada a mais forte do mundo: times do país foram campeões mundiais cinco vezes, desde a primeira edição do torneio, em 2011.

No país, os jogos eletrônicos ocidentais ainda são os mais populares, mas a indústria sul-coreana tem produzido títulos de sucesso local e internacional, em especial no mercado de *games multiplayer* online para *smartphones* ou computadores. Um deles, *PlayerUnknown's Battlegrounds*, tornou popular os jogos do gênero "*battle royale*", repercutido em outros títulos como o americano *Fortnite* e o sul-coreano *Free Fire* (Neto, 2020).

### 3. METODOLOGIA

Foi utilizado o método de pesquisa exploratória, a fim de identificar, através das questões provocadas pelo modelo do Diamante de Porter, quais características podem tornar a Coréia do Sul e o Brasil, países com vantagem competitiva no mercado de *eSports*. De acordo com Gil (2008) pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, visando construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema. Nesta pesquisa os diferentes fatores serão tratados separadamente, e obtido o resultado de seu impacto combinado como pertencendo a um sistema.

Durante a pesquisa, serão explorados, através do levantamento bibliográfico, o contexto global do mercado de *eSports*, com maior foco nos dois países analisados: Brasil e Coréia do Sul. Para nortear a pesquisa, serão analisados os quatro fatores sugeridos pelo Modelo de Porter, sendo eles: Condições de fatores, Condições da demanda, Indústrias correlatas e Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Além dos quatro fatores, a pesquisa também irá abranger a participação governamental, considerando-a parte estratégica para a competição entre os países.

Após a revisão da literatura será possível identificar os principais fatores que tornam os países: Brasil e Coréia do Sul, competitivos no mercado dos *eSports*.

#### 4. RESULTADOS

- **Diamante de Porter: Coréia do Sul e Brasil**

A intensificação da competição internacional tem forçado as empresas a uma rápida absorção de novas tecnologias para manter ou ampliar mercados e se manterem competitivas. No contexto da competição internacional, o desempenho econômico nacional ou regional depende fundamentalmente do grau de utilização das bases existentes de tecnologia, de treinamento profissional e científico, e da exploração econômica eficiente dessas bases. A competitividade das firmas é cada vez mais determinada pela tecnologia dominada e pela capacidade de adaptação a mudanças (Souza, Arica, 2006 *apud* Dosi, 1988; Baum, Singh 1994).

De acordo com Porter (1989), o desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos mais avançados, eventualmente inovadores, é um dos principais pilares para uma empresa obter vantagens competitivas no atual cenário econômico, respondendo às contínuas mudanças exigidas pelo mercado.

Dessa forma, o modelo denominado por “Diamante” aponta quatro aspectos como fundamentais para a capacidade competitiva de uma indústria: Condições de fatores de produção; Condições de demanda; Indústrias correlatas e de suporte e Estrutura e rivalidade entre as empresas. Os fatores citados serão detalhados na próxima seção.

- **Condições de fatores de produção**

De acordo com o modelo, as condições de fatores de produção representam os elementos essenciais: capital necessário, conhecimentos técnicos e científicos, mão-de-obra qualificada, que determinam o diferencial competitivo das empresas. Contudo, para que haja uma efetiva vantagem competitiva gerada pela produção local, os custos, a produtividade, especialização e qualidade dos fatores de produção constituem os elementos fundamentais para determinar o sucesso da competitividade empresarial (Silva, 2010).

O modelo sugere ainda que os fatores de produção que alcançam altos níveis de especialização e qualidade dão origem a vantagens competitivas de extrema significância para as indústrias, podendo também, quando em abundância, minimizar a competitividade em certos casos, levando em consideração que as empresas que apresentam estes elementos em sua produção obtêm melhores resultados, a partir da influência ou pressão que mantêm sobre a inovação e estratégia adotadas.

Além disso, Porter (2001) faz uma distinção entre os fatores de produção, os segregando entre fatores básicos e avançados. Os básicos, por sua vez, representam os recursos locais ou físicos: clima, minérios, energia e outros, e os recursos humanos: população, taxa de renda, escolaridade. Os avançados, no entanto, representam recursos de conhecimento, infraestrutura e de capital.

O autor do modelo complementa indagando que ao controlar os fatores de produção, as desvantagens seletivas de fatores básicos formam os objetivos finais para fortalecer a competitividade, pois pressionam as indústrias a inovar em suas soluções para os diversos problemas que surgem.

Para analisar o quesito condições de fatores de produção, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

Tabela 1: Condições de fatores especializados

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Fatores especializados oferecem uma base decisiva e sustentável para a vantagem competitiva.	<p>O país conta com eficientes centros de qualificação de profissionais para o setor de <i>eSports</i>, bem como laboratórios e institutos de pesquisa?</p> <p>Existe interesse por parte da iniciativa privada em estabelecer parcerias com entidades de ensino locais e centros especializados de outros países, como forma de ampliar a capacitação dos profissionais da área de <i>eSports</i>?</p> <p>Há interesse das empresas no sentido de capacitar os profissionais para atuar em processos e tecnologias de última geração, inclusive com a expatriação, enviando seus colaboradores para o exterior e como contrapartida trazendo alguns estrangeiros para troca de <i>know how</i>?</p>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

Fonte: Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).



Tabela 2: Condições de fatores adiantados

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	O setor de <i>eSports</i> trabalha com metodologia de desenvolvimento de projetos na linha de engenharia dos games simultaneamente, envolvendo todas as áreas nesse processo? O segmento está totalmente globalizado?	Sim	Não

Fonte: Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

- **Condições de demanda**

Os clientes, cada vez mais exigentes e sofisticados, cujas necessidades antecipam a procura externa, levam a melhora contínua das vantagens competitivas, com inovações em sua cadeia produtiva e refletindo diretamente no aumento da qualidade dos produtos (Silva, 2010). São três os atributos gerais significativos da demanda interna: a composição, ou seja, a natureza das necessidades dos consumidores; o tamanho e o padrão de crescimento da demanda; e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados externos. A composição da demanda interna determina a forma segundo a qual as organizações percebem, interpretam e reagem às necessidades dos consumidores (Tavares & Cerceau, 2001).

Torna-se importante ressaltar que nas condições de demanda, a qualidade se sobrepõe à quantidade, e esses fatores só constituem vantagens competitivas se praticarem influência sobre as demandas de outras localidades, dentro ou fora do país.

Sendo assim, as condições de demanda estabelecem os caminhos e os sistemas de aprimoramento e inovação pelas empresas de todo o país, condicionando as possibilidades de exportação (Silva, 2010). Porter (1998) ainda frisa que, do ponto de vista quantitativo, uma demanda interna grande pode não ser favorável à exportação, embora seja importante para as economias de escala.

Para analisar o quesito condições da demanda, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

Tabela 3: Condições de fatores de demanda

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Compradores exigentes pressionam as empresas locais a inovar com maior rapidez e a obter vantagem competitiva em comparação com rivais estrangeiros e fazem parte integral do projeto e desenvolvimento de produtos e processos de uma empresa.	Os desenvolvedores dos jogos, nos dois países, promovem algum processo de inovação para atender as exigências dos consumidores locais?  Em ambos os casos, o mercado interno é exigente e sofisticado?	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>

Fonte: Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

Tabela 4: Condições de fatores de demanda

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
As empresas de um país adquirem vantagens se as necessidades dos compradores nacionais se antecipam às necessidades dos compradores internacionais.	Com a globalização da indústria de eSports, os fornecedores e prestadores de serviços têm interesse em direcionar suas ações para o desenvolvimento de tecnologias para mercados emergentes, podendo alcançar os países mais industrializados? Esta estratégia poderá vir a ser um importante diferencial para os desenvolvedores de jogos? Os mercados estudados confirmam esta tendência?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

- **Indústrias correlatas e de apoio**

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as organizações, ao competirem, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares. Os Setores Industriais Correlatos e de Apoio refletem a importância da presença de indústrias e de fornecedores e demais setores correlatos no país, que sejam internacionalmente competitivos (Tavares&Cerceanu, 2001).

Dessa forma, a vantagem competitiva é fruto de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. Tais fornecedores auxiliam as organizações no

contato com novos métodos e oportunidades de aplicação de novas tecnologias. As organizações, por sua vez, conseguem acesso fácil a novas informações, ideias e conhecimentos e às inovações do fornecedor.

Para Porter (1999), a proximidade com fornecedores e indústrias análogas minimiza os valores de transação e atrasos diversos decorrentes da longa distância entre as empresas. Essa proximidade torna mais eficientes os processos produtivos, diminui os custos com estratégias de *marketing*, reduz problemas de várias ordens, inova processos produtivos através da introdução de itens diferenciados e tecnologias. Tudo isso gera possibilidades de conhecimentos, habilidades e capacidade de reunir insumos e investimentos.

Para analisar o quesito indústrias correlatas e de apoio, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação competitiva entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

Tabela 5: Indústrias Correlatas e de Apoio

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
A presença de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas cria vantagens em outras indústrias ligadas.	Faz parte do desenvolvimento de projetos a introdução de novos produtos e tecnologias, bem como a qualificação dos fornecedores locais para que a indústria como um todo seja competitiva internacionalmente. Normas internacionais de qualidade são aplicadas?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

- **Estrutura e rivalidade entre as empresas**

Para Porter (1998), se no ambiente em que o *cluster*, terminologia utilizada para representar um agrupamento de indústrias competitivas geralmente ligadas através de relações verticais (comprador/fornecedor) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns) está inserido não houver uma forte concorrência entre as empresas, este aglomerado está predisposto à falência, pois a competição e a cooperação são fatores de vital importância, já que podem ambas coexistir devido às diferentes dimensões e agentes nos quais ocorrem. Porter (1999) afirma que a rivalidade doméstica merece mais atenção que a rivalidade externa, pois ela incide diretamente sobre os níveis de inovação.

Silva (2010) *apud* Schumpeter (1997) corrobora que a rivalidade traz benefícios não só por levar novos mercados ou tecnologias ao conhecimento das empresas, mas também por adotar uma postura mais agressiva diante de seus rivais, modificando assim a fundamentação da concorrência, através de um processo evolutivo que permite o êxito da competitividade na organização.

Para analisar o quesito de estrutura e rivalidade entre as empresas, a seguir serão listadas as variáveis consideradas para a comparação competitiva entre Coréia do Sul e Brasil nos *eSports*.

Tabela 6: Estratégia, Estrutura e Rivalidade

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
O êxito da indústria nacional depende das práticas administrativas e da organização das empresas participantes, e são diretamente afetadas pelo contexto do país, que cria fortes tendências.	A cadeia da indústria de <i>eSports</i> está passando ou passará por significativas transformações estruturais? É uma característica do ambiente nacional onde se insere? Existe a prática de um modelo de organização piramidal, com distâncias bem definidas entre o topo e a base?	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrighir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

Tabela 7: Estratégia, Estrutura e Rivalidade

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Os países têm êxito na indústria quando as metas das empresas estão alinhadas com as fontes da vantagem competitiva.	Os valores investidos no desenvolvimento do setor são expressivos, se comparados a outros setores da economia? Os indicadores de qualidade, produtividade anual, rentabilidade e lucro demonstram vantagens competitivas frente a outros países desenvolvedores?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrighir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

Tabela 8: Estratégia, Estrutura e Rivalidade

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
Na competição global as empresas bem sucedidas competem vigorosamente no seu país, e se pressionam mutuamente para melhorar e inovar.	Há uma quantidade considerável de empresas atuando hoje no desenvolvimento de jogos e campeonatos? Nos últimos anos o cenário competitivo local ampliou ou reduziu sua rivalidade? Produtos com maior valor agregado possuem abrangência global?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

- **O papel do governo**

Além dos quatro fatores, um elemento considerado polêmico do diamante é o papel que Porter atribui aos governos, no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias. Segundo a teoria, o governo não é um fator e sim, obtém o papel é o de influenciar os fatores e ser influenciado por eles, de forma a que favoreça o surgimento do ambiente de negócios adequado. Acima de tudo, ajudas governamentais que removam as pressões sobre as empresas, para melhorar e evoluir seriam, de acordo com o modelo de Porter, contraproducentes (Avrichir e Caldas, 2001 *apud* Porter, 1990).

Para analisar o papel do governo frente a modalidade de *eSports* no Brasil e na Coréia do Sul, serão verificados os indicadores abaixo descritos.

Tabela 9: O Papel do Governo

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
A vantagem competitiva depende mais de políticas governamentais bem sucedidas ao invés do envolvimento direto do governo no processo.	Os governos dos dois países têm atuado de forma a alavancar o processo da vantagem competitiva do setor de desenvolvimento de games? Investimentos e legislação estão beneficiando o setor? Para ampliar o potencial dos campeonatos e abrangência dos jogos estão sendo fechados acordos internacionais importantes? A política de câmbio atual está favorecendo o negócio?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

Tabela 10: O Papel do Governo

ENUNCIADO	ANÁLISE	VERIFICAÇÃO	
		Coreia do Sul	Brasil
A concentração geográfica é importante para a Vantagem Competitiva porque amplia as forças que aprimoram e mantêm essa vantagem.	Existem <i>clusters</i> desenvolvidos que trazem sinergias para o desenvolvimento de novos jogos e campeonatos? Há a necessidade da intervenção do governo para melhoria da infraestrutura?	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>

Adaptado de João et. al. (2009); Avrichir e Caldas (2001); Silva, Martins e João (2003) e Natário Neto (2006).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um período recente como vista pela literatura recente, e apresentado por autores como Hamari e Sjoblom (2017) os eSports e o *streaming* de videogames tornaram-se formas de entretenimento com crescimento rápido e novas mídias, na internet, impulsionadas pelos jogos (online) e tecnologias de transmissão online. Hoje, centenas de milhões de pessoas praticam eSports em todos os cantos do mundo. Alguns desses países lideram a corrida na liderança do setor. Os resultados esperados nesta pesquisa englobam reconhecer os fatores que fazem determinado país obter vantagem competitiva entre os outros. No atual cenário, essa vantagem é considerada essencial: o mercado está cada vez mais competitivo, através de clientes cada vez mais exigentes.

O mercado de *eSports* cresce de maneira exponencial e movimenta uma legião de fãs, que não são apenas jogares de videogame e sim, jogadores que consomem diariamente conteúdo relacionado ao meio. A Coréia do Sul se destaca no cenário dos esportes eletrônicos, e espera-se analisar, através do Diamante de Porter, o que a torna competitiva frente a países como Estados Unidos, China e Japão, que ocupam as primeiras posições na quantidade de valores monetários movimentados através do setor (*Newzoo*, 2019).

Além disso, é esperado obter quais os fatores que podem contribuir para a expansão do setor de *eSports* no Brasil, considerando que o país tem cada vez um público maior de pessoas que se interessam pelo setor.

A pesquisa apresenta limitações por ser baseada em análise qualitativa podendo apresentar um viés dos pesquisadores. Apresenta, no entanto, contribuições gerenciais por comparar as fragilidades apresentadas pelo Brasil em relação a um *player* de classe mundial.



Questões como a PEC que concede isenção de impostos a jogos e consoles de videogames produzidos no Brasil vem no sentido de ampliar a competitividade do Brasil nesse cenário competitivo global.

## REFERÊNCIAS

- Amadeo, R. (2020). Amazon officially buys Twitch for \$970 million, will keep it independent. ArsTechnica. 2014. Disponível em: <https://arstechnica.com/gaming/2014/08/amazon-not-google-reportedly-buying-twitch-for-1-billion/>. Acesso em: 05/04/2020.
- Avrichir, I.& Caldas, M.P. (2001).. Discussão da validade da teoria de competitividade nacional de Porter a partir do caso Embraer, In Anais da ENANPAD, Campinas.
- Barcellos, R.L. (2017). Suporte à tomada de decisão estratégica no âmbito de eSports: o caso do league of legends. Repositório UFRGS.
- João, B. N. et al. (2009). Competitividade do setor exportador de café no Brasil e na Colômbia: Uma Extensão do Diamante de Porter. Patrimônio: Lazer & Turismo, v. 6, n. 7, p. 119-140
- Brasil. IBGE. (2020). Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 05/04/2020.
- Brasil. Ministério da Cultura. (2018). 2º Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais. Disponível em: <http://cultura.gov.br/2o-censo-da-industria-brasileira-de-jogos-digitais-aponta-crescimento-de-games-no-brasil-2/>. Acesso em: 05/04/2020.
- Dredge, S. (2015). Google launches YouTube Gaming to challenge Amazon-owned Twitch. The Guardian. 2015. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2015/aug/26/youtube-gaming-live-website>. Acesso em: 05/04/2020.
- Dunning, J.H. (1992). The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. Transnational Corporations, Vol. 1. N1, p. 135-168.
- Dunning, J.H. (1992). Internationalizing Porter's diamond. Management International Review; Wiesbaden, Vol. 33. N. 2, 7-15
- ESports (Esportes Eletrônicos): O que é, História e Games. Fundação Instituto de Administração – FIA. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/esports/>. Acesso em: 05/04/2020.
- Ferreira, 2015. Indústria de games supera o faturamento de Hollywood. WEB Notícias UFG. Disponível em: <https://webnoticias.fic.ufg.br/n/68881-industria-de-games-supera-o-faturamento-dehollywood>. Acesso em 04/04/2020.

- Gil, A.C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- História dos eSports. (2020). Confederação Brasileira de eSports. Disponível em: <<http://cbesports.com.br/esports/historia-do-esports/>>. Acesso em: 30/04/2020.
- Hamari, J.; Sjoblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? Internet Research, 27, n. 2, 211-232
- Ikenami, R. K.; lipovaya, V.; Da Costa, P. G. F.; Silva, E. R. et al. (2020). A method proposal to support decision-making in unstable ecosystems: application in the Brazilian eSports ecosystem case. International Journal of Technology Management, 82, n. 2, 172-195
- Leme, J. (2017). O Diamante de Porter. Brava Capital. Abr/2017. Disponível em: <https://bravacapital.com/o-diamante-de-porter/>. Acesso em: 30/04/2020.
- Lynch, A. (2016). Tracing the 70-year history of video games becoming eSports. Fox Sports. Maio/2016. Disponível em: <https://www.foxsports.com/buzzer/story/esports-explainer-league-of-legends-heroes-of-the-storm-hearthstone-cs-go-dreamhack-050616>. Acesso em: 30/04/2020.
- Moriarty, M. (2020). E-sports na Coreia do Sul. Pinnacle. Abr/2020. Disponível em: <https://www.pinnacle.com/pt/esports-hub/betting-articles/educational/esports-south-korea/egl2agmhdcz6zl3p>. Acesso em: 23/06/2020.
- Natário Neto, J. R. (2006). O diamante de Porter em estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro exportador de Santos. Dissertação Mestrado. UNISANTOS.
- Neto, G.. (2020). Sucesso no Oscar, Coreia do Sul também manda bem nos games. Agência Brasil. Jan/2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2020-02/coluna-sucesso-no-oscar-coreia-do-sul-tambem-manda-bem-nos-games>. Acesso em: 23/06/2020.
- Newzoo Global Games Market Report 2017 | Light Version. (2017). Disponível em: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2017-light-version/>. Acesso em: 01/04/2020.
- Newzoo Global Games Market Report 2019 | Light Version. (2019). Disponível em: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2019-light-version/>. Acesso em: 01/04/2020.
- Jornal da Economia. (2019). Por que os sul-coreanos são os melhores gamers do planeta?. set/2019, Disponível em: <<https://jeonline.com.br/noticia/19427/por-que-os-sul-coreanos-sao-os-melhores-gamers-do-planeta>>. Acesso em: 30/04/2020.
- Parshakov, P.; Naidenova, I. & Barajas, A. (2020). Spillover effect in promotion: Evidence from video game publishers and eSports tournaments. Journal of Business Research, 118, 262-270.

Pizzo, A. D.; Baker, B. J.; Na, S.; Lee, M. A. et al. (2018). eSport vs. Sport: A Comparison of Spectator Motives. *Sport Marketing Quarterly*, 27, n. 2, 108-123.

Porter, M.E. (1980). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1989). *A vantagem competitiva das nações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M.E. (2001). *A Vantagem Competitiva das Nações in Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: Campus

Salguero, J. (2010). *Competitividade e qualidade do mercado de café no Brasil: uma análise por meio do modelo do diamante de Porter*. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2010.

Seo, Y. (2016). Professionalized consumption and identity transformations in the field of eSports. *Journal of Business Research*, 69, n. 1, 264-272.

Silva, K.A. (2010). Porter e as vantagens competitivas - Modelo Diamante. Portal Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/porter-e-as-vantagens-competitivas-modelo-diamante>. Acesso em: 05/05/2020.

Sebastião, D.C. & Arica, J. (2006). *Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais*. Rio de Janeiro.

Silva, C.A.C.; Martins, C. A.P. & João, B.N. (2003). Regime Automotivo e Competitividade da Indústria Automobilística Brasileira. In *Anais SIMPOI*, São Paulo.

Tavares, M. C. & Cerceau, J. (2001). *Competição, Cluster e o Modelo Diamante: um Estudo Exploratório com Empresas Brasileiras*. Anais ANPAD.

Telles, B. (2020). Quanto ganha um streamer da Twitch? Entenda sistema de monetização. TechTudo. (2020). Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/06/quanto-ganha-um-streamer-da-twitch-entenda-sistema-de-monetizacao-esports.ghtml>. Acesso em: 10/06/2020.

Tiedemann, C., (2004). Sport (and culture of physical motion) for historians, an approach to precise the central term(s), IX international CESH-congress, Crotone, Italy.

Vieira, W.F. & Cancelier, M. (2019). PVP: a indústria dos esports. Repositório UFSC.

Vinha, F. (2015). Entenda o que é *eSport* e saiba como ele virou uma febre mundial. Canal TechTudo. São Paulo, outubro/2015. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2015/10/entenda-o-que-e-esport-e-saiba-como-ele-virou-uma-febre-mundial.html>. Acesso em: 30/04/2020.

Vlados, C. (2019). Porter's Diamond Approaches and the Competitiveness Web. International Journal of Business Administration Vol. 10, No.5

Wagner, M. (2006). On the scientific relevance of eSport, in Proceedings of the 2006 International Conference on Internet Computing and Conference on Computer Game Development, CSREA Press, Las Vegas, Nevada, 437-440.

Weiss, T.& Schiele, S. (2013). Virtual worlds in competitive contexts: Analyzing eSports consumer needs. Electronic Markets, 23, n.4, 307-316.